

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi dari segi perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun ke karyawan, menurut Rivai Veithzal (2015:4).

Karena manajemen sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Menurut Hasibuan (2015:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2016:2) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeli

pemisahan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni yang dilakukan untuk mengelolah hubungan tenaga kerjanya untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi agar menghasilkan kinerja yang tinggi dalam organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi 2 yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan. Sementara fungsi operasional terdiri dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

a. Fungsi Manajerial

Adapun fungsi-fungsi manajerial menurut Hasibuan (2017:21) diantaranya sebagai berikut:

1) Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan., karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan,

perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

b. Fungsi Operasional

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2017:22) terdapat 7 fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi

kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dan memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

7) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi, badan usaha maupun instansi mempunyai tujuan yang akan dicapai termasuk didalamnya mengelola setiap sumber daya yang ada, salah satunya yang sangat penting yaitu sumber daya manusia. Menurut Cushway dalam Sutrisno (2019:7), tujuan MSDM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.

- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

2.1.2 Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

1. Pengertian Keterikatan Karyawan

Awal mula istilah dari *employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh William Khan pada tahun 1990, William Khan menyatakan bahwa *engagement* merupakan pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan peran mereka di dalam organisasi.

Menurut Benthall (dalam Mujiasih, 2015) mengartikan *employee engagement* adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja.

Sedangkan menurut Akbar (2015 : 1173) menambahkan bahwa *employee engagement* (keterikatan karyawan) dapat dihubungkan dengan kesuksesan dan beragam konsekuensi bisnis yang lebih besar seperti karyawan lebih gigih dalam berupaya, kinerja yang lebih baik, kualitas yang lebih tinggi dan menurunnya tingkat turnover karyawan. Jika keterikatan (*engagement*) dihubungkan dengan konsekuensi dari masing-masing karyawan maka dapat menurunkan tingkat stres dan konflik, kesehatan lebih baik dan kepuasan kerja menjadi lebih besar.

Menurut Robbins (2015:48) *Employee Engagement* adalah keterlibatan individu dengan kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang ia lakukan. Perasaan positif dan rasa antusias yang tinggi terhadap pekerjaan dapat disebut dengan *employee engagement*. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih memiliki kinerja yang baik karena memiliki perasaan yang positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban.

Berdasarkan penjelasan para ahli diatas, *employee engagement* atau keterikatan karyawan dapat ditarik kesimpulan yaitu suatu perasaan dan keadaan dalam diri karyawan yang membuat karyawan antusias dan semangat dalam bekerja, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban.

2. Dimensi Keterikatan Karyawan (*employee engagement*)

Menurut Schaufeli & Bakker (dalam Wikantika Rizkiani, 2016) terdapat tiga dimensi di dalam *employee engagement*, yaitu:

- 1) *Vigor* (Semangat) merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan.
- 2) *Dedication* (Dedikasi) merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya yang menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi.
- 3) *Absorbtion* (Penyerapan) dapat dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh dan senang saat terlibat dalam pekerjaan sehingga waktu saat bekerja berjalan dengan cepat meskipun karyawan sedang ada masalah.

3. Indikator Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Menurut pendapat Anita J (dalam Handoyo dan Setiawan 2017:168) menyebutkan ada beberapa indikator dari *employee engagement* (keterikatan karyawan) yaitu :

- 1) Lingkungan kerja
- 2) Kepemimpinan
- 3) Tim dan hubungan rekan kerja
- 4) Pelatihan dan pengembangan karir

- 5) Kompensasi
- 6) Kebijakan organisasi
- 7) Kesejahteraan kerja

4. Tipe Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Menurut Gallup the Consulting Organization, sebuah lembaga konsultan di Amerika Serikat membagi 3 tipe *employee engagement* berdasarkan tingkat *engagement*, yaitu sebagai berikut :

1) *Engaged*

Karyawan dikatakan terikat ketika mereka bekerja dengan kemampuan dan keahlian serta merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan. Karyawan yang terikat cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga bersedia untuk mengembangkan kemampuan secara maksimal agar perusahaan berkembang.

2) *Not Engaged*

Karyawan dikatakan “*not engaged*” ketika pada saat bekerja hanya menghadirkan fisiknya sedangkan pikirannya tidak berfokus pada pekerjaan. Karyawan hanya mengerjakan tugas sesuai dengan porsi dengan apa yang dibayar perusahaan dan bekerja selalu menunggu perintah dari atasan serta cenderung merasa tidak memiliki energi saat bekerja.

3) *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah karyawan yang tidak terikat sehingga lebih berani menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan pada pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja karyawan berbeda dengan karyawan yang terikat.

2.1.3 Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Istilah dari beban kerja tidak hanya menyangkut tentang pekerjaan yang dipandang berat, tetapi juga menyangkut pekerjaan yang ringan. Beban kerja di tempat kerja tidak hanya menyangkut kelebihan pekerjaan (*work overload*) termasuk pula pekerjaan yang sama maupun sebaliknya kekurangan ataupun kelebihan beban kerja (*work underload*).

Menurut Koesomowidjojo (2017:21) mengemukakan bahwa beban kerja merupakan segala bentuk pekerjaan yang diberikan kepada sumber daya manusia untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Irzal (2016, hal. 25) beban kerja atau *workload* merupakan usaha yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk memenuhi permintaan dari pekerjaan tersebut.

Sedangkan menurut Ramadhoni, dkk. (2015) beban kerja merupakan sejauh mana kapasitas individu pekerja dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya yang dapat diindikasikan dari jumlah pekerjaan yang harus dilakukan, waktu/ batasan waktu yang dimiliki oleh

pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, serta pandangan subjektif individu tersebut mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja adalah segala bentuk pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dengan usaha yang harus dikeluarkan untuk memenuhi permintaan pekerjaan tersebut yang dapat diindikasikan dari jumlah pekerjaan yang harus dilakukan, waktu/ batasan waktu yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, serta pandangan subjektif individu tersebut mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya.

2. Dimensi Beban Kerja

Menurut (Koesomowidjojo, 2017) mengatakan beban kerja memiliki beberapa dimensi antara lain :

1) Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin - mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin - mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

2) Penggunaan waktu kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak

memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit. Misalnya, suatu perusahaan konveksi memberikan target kepada karyawan untuk menyelesaikan 40 potong pakaian dalam sehari, sedangkan kemampuan karyawan rata-rata saat itu hanya 20 potong per hari. Pada awalnya tidak masalah bagi karyawan untuk melakukan hal ini. Namun, dalam menyelesaikan pekerjaan ini tentunya akan membutuhkan energi, baik fisik maupun psikis jauh lebih berat dari pada perusahaan konveksi yang memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan fisik rata-rata karyawan pada umumnya.

3) Target yang harus dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan.

3. Faktor - faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut (Suwatno & Priansa, 2018) mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain yaitu ;

1) Faktor Lingkungan Fisik

2) Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan pekerja itu sendiri. Kondisi - kondisi fisik di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kenyataan kerja yang meliputi: rancangan ruang kerja yaitu kesesuaian pengaturan susunan kursi, meja dan fasilitas kantor lainnya. Hal ini berpengaruh cukup besar terhadap kenyamanan dan tampilan beban kerja pegawai. Rancangan pekerjaan yaitu peralatan kerja dan prosedur atau metode kerja. Peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan dan hasil kerja. Kondisi lingkungan kerja yaitu penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan dalam kerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

3) Faktor Lingkungan Psikis

Lingkungan psikis di tempat kerja dapat berdampak positif maupun negatif. Faktor lingkungan psikis merupakan hal-hal yang menyangkut hubungan sosial dan keorganisasian. Beberapa kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang meliputi: pekerjaan yang berlebihan ataupun waktu yang terbatas atau mendesak dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, merupakan yang menekan dan dapat menimbulkan ketegangan. Pekerjaan yang berlebihan belum tentu menimbulkan stres, sehingga pekerja belum tentu pula merasa kurang aman dalam menghadapi pekerjaannya. Sistem pengawasan yang tidak efisien atau buruk dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya. Seperti

ketidakstabilan suasana politik, kurangnya umpan balik prestasi kerja dan kurang pemberian wewenang sesuai dengan tanggung jawab. Kurang tepatnya pemberian wewenang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan akibat pengawasan yang buruk akan menimbulkan efek pada pemberian wewenang yang tidak sesuai dengan tanggung jawab yang dituntut pekerja. Pekerja yang tanggung jawabnya besar dari wewenang yang diberikan akan mudah mengalami perasaan tidak sesuai karena beban kerja yang tinggi dan akhirnya menimbulkan ketidakpuasan.

4. Dampak Beban Kerja

Menurut pendapat dari (Irawati & Carrollina, 2017) mengatakan beban kerja dapat menimbulkan dampak negatif bagi karyawan yaitu sebagai berikut :

1) Kualitas Kerja Menurun

Beban kerja yang terlalu berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja akibat dari kesalahan fisik dan turunya konsentrasi, pengawasan diri, akurasi kerja tidak sesuai standar.

2) Keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan timbul karena hasil kerja yaitu pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan.

3) Kenaikan Tingkat Absensi

Beban kerja yang terlalu banyak bisa juga mengakibatkan pegawai terlalu lelah atau sakit. Hal ini berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi, sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.4 Kepuasan kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bukan hanya tentang seberapa baik kinerja karyawan dalam bekerja atau seberapa baik karyawan bekerja melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain.

Menurut Robbins (2015:170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya kompensasi yang diterima pekerja dengan banyaknya kompensasi yang diyakini seharusnya diterima.

Sedangkan Robbins dalam Hamali (2016:200) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.

Menurut Zainal (2015:635) kepuasan kerja dapat ditingkatkan atau tidak, tergantung dari apakah imbalan sesuai dengan ekspektasi,

kebutuhan dan keinginan karyawan. Jika kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan imbalan bagi karyawan secara adil dan seimbang maka kepuasan kerja akan meningkat.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan perasaan tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari banyaknya imbalan dan kompensasi yang diterima sesuai dengan ekpektasi yang diinginkan.

2. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dalam Sinambela (2018:324) menyatakan bahwa ada empat dimensi kepuasan kerja, diuraikan sebagai berikut:

a. Pekerjaan yang Menantang Secara Mental

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampaun, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Di bawah kondisi moderat-menantang, sebagian besar pekerja akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. *Reward* yang Memadai

Kecenderungan pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua, dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang, dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi, dan status sosial.

c. Kondisi Kerja yang Mendukung

Perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain tidaklah terlampau ekstrim. Mereka juga cenderung berkerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas moderen, serta peralatan kerja yang mencukupi.

d. Kolega yang Mendukung

Pekerja selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan

mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

3. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2019:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1) Kesempatan Untuk Maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2) Keamanan Kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3) Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4) Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5) Pengawasan

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

6) Faktor Instrinsik Dari Pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu.

Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7) Kondisi Kerja

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

8) Aspek Sosial Dalam Pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

4. Teori Kepuasan Kerja

Menurut pendapat Sinambela (2018:304) mengemukakan ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu:

1) Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

2) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity in equity*. Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa:

- a. *“Input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job”*. (*Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja). Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.
- b. *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job*. (*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan lain-lain.

c. *Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job. (Comparison person adalah seseorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.*

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input – outcome* dirinya dengan perbandingan *input – outcome* pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

3) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke dalam Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

4) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa

puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

5) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

6) Teori Dua Faktor

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan hidup diperoleh dari faktor kerja maupun dari faktor non kerja, misalnya penghargaan yang diperoleh dan kepuasan keluarga. Kedua kepuasan tersebut akan berkontribusi pada kepuasan hidup, yang akan mempengaruhi kesehatan fisik, kesehatan rohani dan lain-lain.

2.1.5 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Suatu organisasi atau badan usaha didirikan pasti karena mempunyai tujuan yang hendak dicapai di masa yang akan datang. Dalam mencapai tujuan yang hendak dicapai pasti mempunyai faktor pendukung yaitu salah satunya perilaku organisasi, satu kegiatan yang paling lazim dilakukan dalam organisasi

adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi.

Menurut Hasibuan (2015:94) mengemukakan Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecatatan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan menurut pendapat Moehriono dalam Rosyida (2015:11), *performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017:138) menyatakan: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas

dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan selama periode tertentu dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing - masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2. Dimensi Kinerja

Menurut Edison Edison dkk. (2016), kinerja karyawan memiliki dimensi sebagai berikut :

a. Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan atau jumlah uang yang dihasilkan.

b. Kualitas

Kualitas merupakan elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

c. Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

d. Taat Asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas, transparan dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan juga dapat dipertanggung jawabkan.

3. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Widodo (2015:133) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dalam hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Supra sarana yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan sarana pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

4. Manfaat dan Tujuan Kinerja

Menurut pendapat Wibowo dalam Rozarie (2017:66) penilaian kinerja dapat digunakan untuk kepentingan yang lebih luas, yaitu:

- 1) Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
- 2) Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
- 3) Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
- 4) Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
- 5) Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
- 6) Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Kemudian menurut Kreitner & Kinicki dalam Rozarie (2017:66) tujuan dari penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk :

- 1) Administrasi penggajian
- 2) Umpan balik kinerja
- 3) Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu

- 4) Mendokumentasi keputusan kepegawaian
- 5) Penghargaan terhadap kinerja individu
- 6) Mengidentifikasi kinerja buruk
- 7) Membantu dalam mengidentifikasi tujuan
- 8) Menetapkan keputusan promosi
- 9) Pemberhentian pegawai
- 10) Mengevaluasi pencapaian tujuan

2.2 Landasan Empiris

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan penulis membuat penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	Joushan Syamsun & Kartika (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi ISSN : 1693- 5241	Budaya Organisasi : a. Inisiatif individu b. Toleransi terhadap tindakan berisiko c. Pengarahan Integrasi d. Dukungan Manajemen e. Kontrol identitas f. Sistem imbalan g. Toleransi terhadap konflik h. Pola komunikasi	Metode : Metode Kuantitatif, Alat Analisa : Teknik SEM	Kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh keterikatan karyawan.

		<p><i>Employee Engagement</i></p> <p>a. <i>Enggaged</i> b. <i>Not Enggaged</i></p> <p>Kinerja Karyawan :</p> <p>a. <i>Quality</i> b. <i>Quantity</i> c. <i>Timelines</i> d. <i>Cost Efectiveness</i> e. <i>Need for Supervision</i> f. <i>Interpersonal Impact</i></p>		
2.	<p>Handoyo, Wahyu dan Setiawan (2017) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Tirta Rejeki Dewata</p> <p>AGORA Vol. 5, No. 1.</p>	<p><i>Employee Engagement</i></p> <p>a. Lingkungan kerja b. Kepemimpinan c. Tim dan hubungan rekan kerja d. Pelatihan dan pengembangan karir e. Kompensasi f. Kebijakan Organisasi g. Kesejahteraan kerja</p>	<p>Metode : Metode Kuantitatif, Alat Analisa : Regresi Linier Sederhana</p>	<p><i>Employee Engagement</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

		<p>Kinerja Karyawan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kuantitas kerja Kualitas kerja Ketepatan waktu Kehadiran Kemampuan Bekerjasama 		
3.	<p>Widyastuti, Rahardja (2018) Analisis Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)</p> <p>ISSN : 2337-3792</p>	<p>Stres Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> Beban Kerja Tekanan Konflik Ambiguitas peran <p>Kompensasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> Keahlian Motivasi kerja Prestasi kerja Kesesuaian gaji dengan kedudukan pegawai <p><i>Employee Engagement:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Pengalaman kerja sehari-hari Mendapatkan pekerjaan yang menantang Karyawan merasa dihargai <p>Kinerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> Kualitas Kuantitas Ketepatan waktu 	<p>Metode : Metode Kuantitatif, Alat Analisa : Regresi Linear Berganda</p>	<p><i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>

4	<p>Rika dkk (2019) Pengaruh <i>Employee Engagement</i>, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>ISSN : 2303-1174</p>	<p><i>Employee Engagement</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan merasa bangga terhadap perusahaan b. Mendapatkan pekerjaan yang menantang c. Karyawan merasa dihargai d. Karyawan dapat menghargai rekan kerja <p>Beban Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Target yang harus dicapai b. Kondisi pekerjaan c. Standar pekerjaan <p>Kepuasan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kesetiaan b. Kemampuan c. Kejujuran d. Kreativitas e. Kepempimpinan f. Tingkat gaji g. Kompensasi tidak langsung h. Lingkungan kerja <p>Kinerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan waktu 	<p>Metode : Metode Kuantitatif, Alat Analisa : Regresi Linear Berganda</p>	<p><i>Employee Engagement</i>, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>
---	--	---	--	--

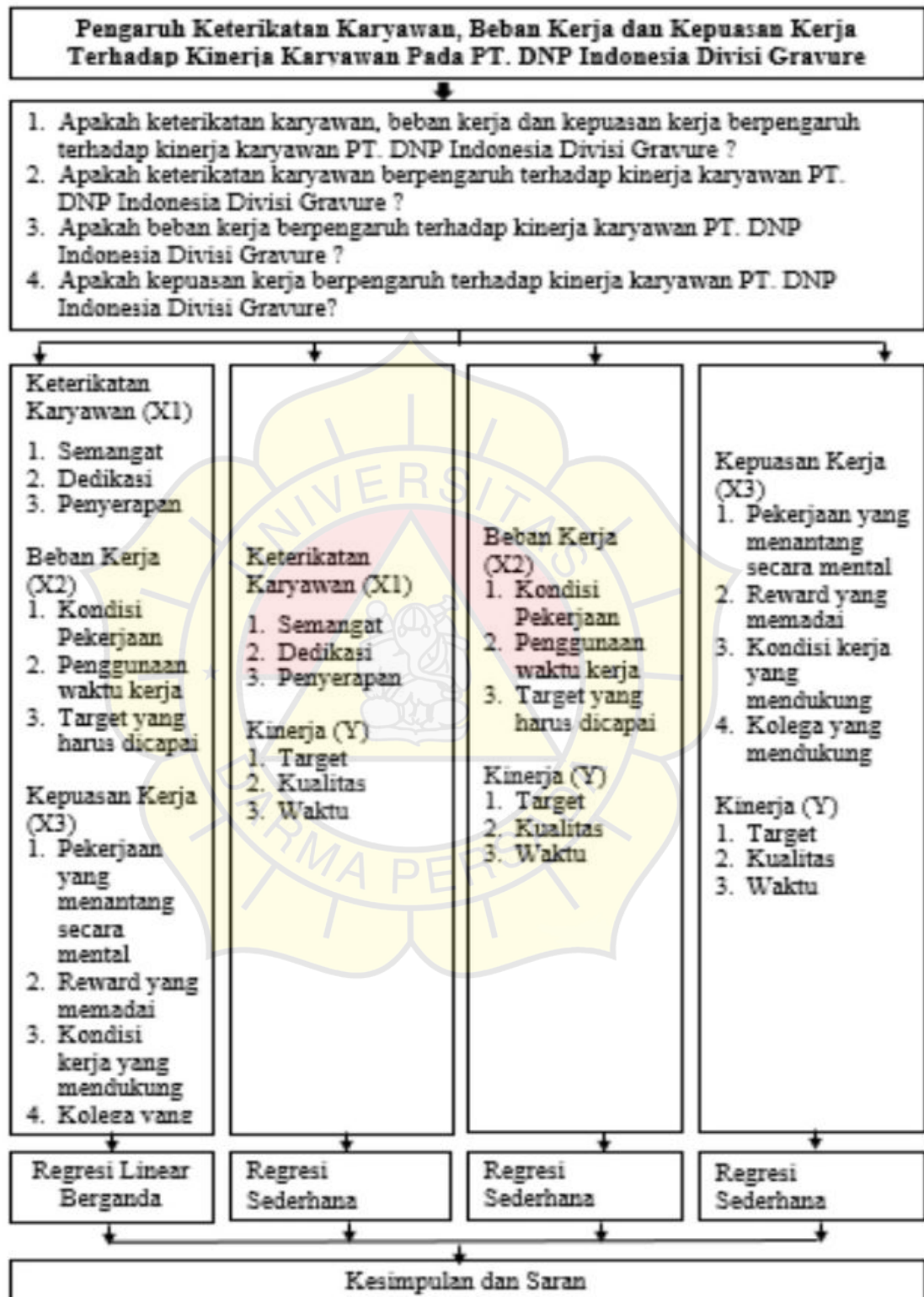
5.	Asti dkk (2020) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Beban Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Anugrah Sukses Mandiri ISSN : 2622- 2896	<i>Employee Engagement</i> a. Semangat b. Dedikasi c. Penghayatan Beban Kerja : a. Beban fisik b. Beban mental c. Beban waktu Kepuasan Kerja : a. Organisasi dan manajemen b. Kesempatan untuk maju c. Gaji d. Rekan kerja e. Kondisi pekerjaan Kinerja : a. Kualitas b. Kuantitas	Metode : Metode Kuantitatif, Alat Analisa : Regresi Linear Berganda, Analisis koefisien korelasi dan analisis determinasi.	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi nilai 0,887. Beban Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,844. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan korelasi antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan memiliki nilai 0,863.
----	--	--	--	--

Sumber: Data diolah peneliti, 2021

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh keterikatan karyawan, beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tetap pada PT. DNP Indonesia maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.2 sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber : Data diolah peneliti, tahun 2021

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan keterkaitan hubungan antar variabel penelitian, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Apakah keterikatan karyawan (X1), beban kerja (X2) dan kepuasan kerja (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. DNP Indonesia Divisi Gravure ?

Ho : Tidak ada pengaruh antara keterikatan karyawan (X1), beban kerja (X2) dan kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. DNP Indonesia Divisi Gravure.

Ha : Terdapat pengaruh antara keterikatan karyawan (X1), beban kerja (X2) dan kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. DNP Indonesia divisi Gravure.

2. Apakah keterikatan karyawan (*employee engagement*) (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. DNP Indonesia Divisi Gravure ?

Ho : Tidak ada pengaruh antara keterikatan karyawan (*employee engagement*) (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. DNP Indonesia dvure.

Ha : Terdapat pengaruh antara keterikatan karyawan (*employee engagement*) (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. DNP Indonesia Divisi Gravure.

3. Apakah beban kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. DNP Indonesia Divisi Gravure ?

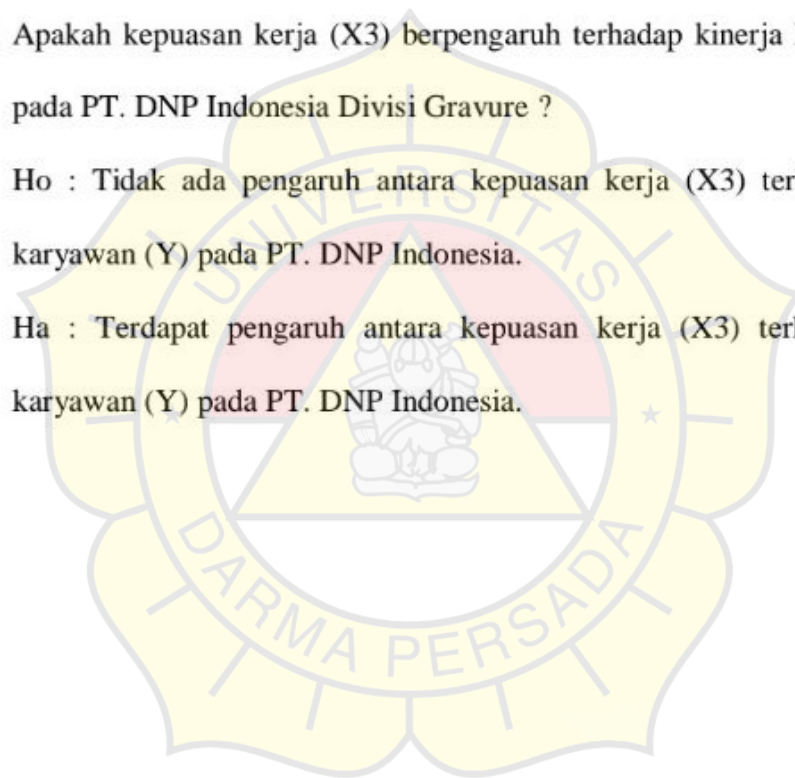
Ho : Tidak ada pengaruh antara beban kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. DNP Indonesia Divisi Gravure.

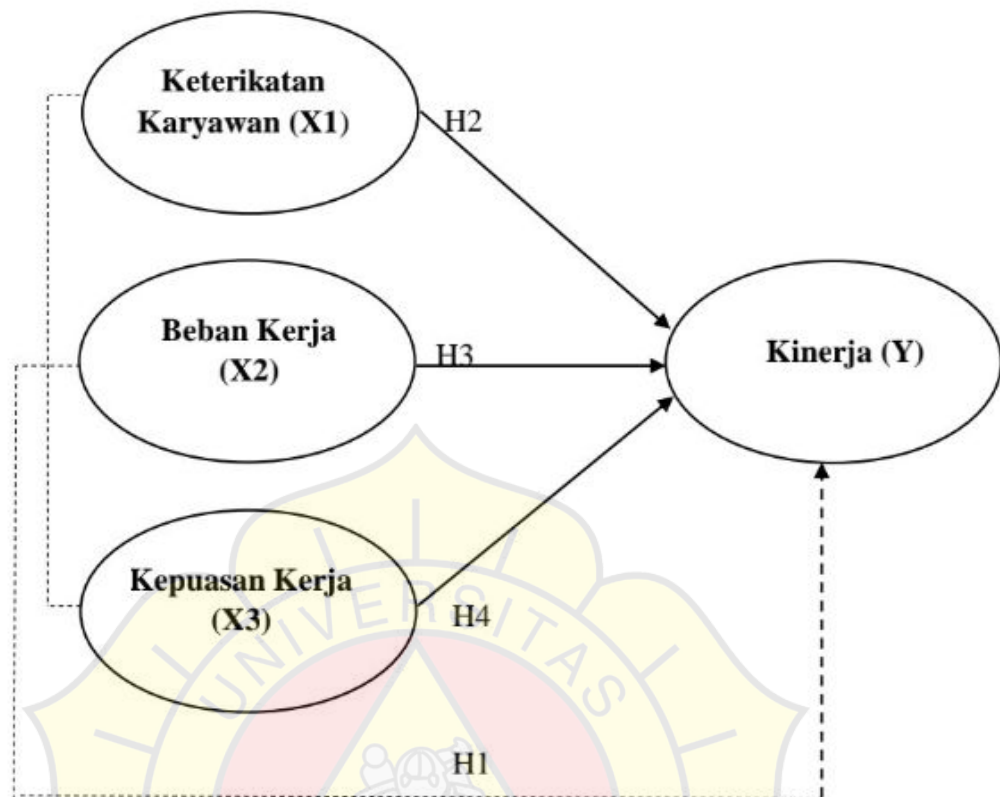
Ha : Terdapat pengaruh antara beban kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. DNP Indonesia Divisi Gravure.

4. Apakah kepuasan kerja (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. DNP Indonesia Divisi Gravure ?

Ho : Tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. DNP Indonesia.

Ha : Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. DNP Indonesia.





Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai antara hubungan variabel dimana terdapat tiga variabel independen yakni keterikatan karyawan (X1), beban kerja (X2), kepuasan kerja (X3) dan satu variabel dependen yaitu kinerja (Y). Dimana keterikatan karyawan (X1), beban kerja (X2) dan kepuasan kerja (X3) mempengaruhi kinerja (Y).